

# **KEPIMPINAN KETENTERAAN : APLIKASI KEPADA PENGURUSAN**

**Kertas projek sarjana ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk ijazah  
Sarjana Sains (Pengurusan),  
Universiti Utara Malaysia**

**oleh**

**Mohd Yusof bin Hj Mohd Shahr**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**MOHD YUSOF BIN MOHD SHAHAR**

---

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

---

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**KEPIMPINAN KETENTERAAN. APLIKASI KEPADA PENGURUSAN**

---

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor) : Prof. Madya Dr. Ibrahim Bin Haji Abdul Hamid

Tandatangan  
(Signature)



Tarikh  
(Date)

June 2-2002

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkan sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia kertas projek ini atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

Tujuan kertas kajian ini adalah untuk meneroka kelebihan ciri-ciri kepimpinan ketenteraan yang telah diaplikasikan di dalam pelbagai aktiviti kehidupan di samping melihat bagaimana ianya boleh di implementasi di dalam pengurusan. Ia juga adalah untuk melihat sumbangan-sumbangan kepimpinan ketenteraan kepada individu atau organisasi yang mempunyai kaitan dengannya.

Kertas ini telah mempamerkan pandangan falsafah China, Sun Tzu yang melihat kekuatan moral dan fakulti intelektual sebagai ciri terpenting dalam pengurusan peperangan. Ciri-ciri ini telah diperkuat dengan mengambil contoh pemerintahan Nabi Muhammad s.a.w. yang mula-mula mentadbirkan Madinah dan menguruskan wilayah tersebut sebagai negara yang berdaulat. Penerokaan diteruskan dari peringkat individu seperti Hitler di era Perang Dunia Kedua hingga ke pertubuhan/negara seperti Amerika Syarikat dan Pakatan Utara yang terlibat dalam kempen mencari pengganas antarabangsa di negara Afghanistan. Pertubuhan kolektif seperti Pakatan Utara terbentuk disebabkan untuk meningkatkan moral dan berdasarkan kebijaksanaan fakulti intelektual pemimpin negara-negara maju seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom.

Pengurusan yang efektif diperakui lagi dengan pendekatan pengurusan kualiti secara menyeluruh dengan pengeluaran sijil ISO 9000. Kaedah ini dipelopori oleh *British Military Standards* yang telah diperkembangkan ke seluruh dunia. Setakat ini sebanyak 133 *National Standard Bodies* telah memperakui kaedah ini. Jumlah ini hampir tiga suku

dari kekuatan negara berdaulat yang menjadi ahli Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu seluruh dunia (189 negara). Ini jelas menunjukkan bahawa kaedah kepimpinan tentera yang dijadikan model atau *standards* oleh Britain dapat diaplikasikan di seluruh dunia.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore the advantages in the characteristics of military leadership, which has been applied in various life activities as well as to see the ways it can be implemented in management. The other purpose is to see the contribution made by military leadership to individuals or organizations that is related to it.

This paper also discusses the idea of a Chinese philosopher Sun Tzu, which emphasis on moral strength and intellectual faculty as one of the most important characteristics in war management.

These characteristics are supplemented by taking an example of the leadership of Prophet Mohammad s.a.w. when he was first building up Madinah and managing the said land as an independent country. This study further explored individual characteristics such as Hitler in the Second World War era as well as to a large country like the United States of Amerika and northern allies, which were involved in the campaign of tracking international terrorists in Afghanistan. Collective organization such as northern allies is formed to increase the moral and this is in accordance with the bright ideas from the intellectual faculties, which consist of leaders from developed countries such as the United States of America and United Kingdom.

Effective management is further supported by implementation of quality management as a whole with the introduction of ISO 9000 certifications. This method

was first developed by the British Military Standards and has been used all over the world. There are 133 national standard bodies, which have implemented this method. This comprised of three quarters of the strength of independent countries, which are members of the United Nations in the whole world (189 countries).

The study has clearly shown that Military Leadership method which has been used as a model or standards by the British and can be applied to the whole world.

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah subhanahuwataala kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, kertas projek ini telah dapat saya disempurnakan.

Saya dengan penuh ikhlas dan terhutang budi mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia (UUM) selaku penyelia kertas projek ini. Beliau telah memberi bimbingan, nasihat, panduan, pandangan dan tunjuk ajar kepada saya dalam proses menyiapkan kertas projek ini.

Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada pensyarah-pensyarah INTAN dan UUM yang telah menyumbangkan tenaga dan masa dalam berkongsi ilmu dan pengalaman semasa program sarjana ini dilaksanakan.

Tidak ketinggalan juga penghargaan kepada pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Pengarah INTAN dan pegawai-pegawai INTAN khususnya En Liew Swee Liang yang telah memberikan bantuan nasihat dan kerjasama kepada saya di sepanjang program Diploma Sains Pengurusan/ Sarjana Sains (Pengurusan) INTAN/UUM 2000/2001 dilaksanakan. Tidak lupa juga kepada Markas TUDM terutama pimpinan Cawangan Urusetia yang telah memberi peluang kepada saya untuk menimba ilmu yang tiada penghujung ini.



Jutaan terima kasih juga ditujukan kepada semua rakan-rakan Kursus DSP/SSP 2000/2001 yang bersama berjuang di dalam pengajian di INTAN/UUM dan semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu saya penyiapan kertas projek ini.

Akhir sekali sekalung penghargaan dan kasih sayang kepada isteri tersayang, Dr. Mastura Hj Talib, anak-anak Luqman Hakime, Ahmad Uzair dan Syafiqah yang telah banyak berkorban masa di sepanjang perjalanan kursus DSP/SSP 2000/2001. Iringan doa dan kasih sayang buat kedua ibu bapa Haji Mohd Shahar Tahir, Esah Hj Abdul Rahman dan ibu mertua Esah Hj Abd Kadir yang sentiasa mendoakan kejayaan dan kesejahteraan diri saya dan keluarga.

Mohd Yusof bin Hj Mohd Shahar  
Institut Tadbiran Awam Negara  
Bukit Kiara  
Kuala Lumpur

## **ISI KANDUNGAN**

<b><u>TAJUK</u></b>	<b><u>MUKA SURAT</u></b>
<b>KEBENARAN MERUJUK TESIS</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)</b>	<b>iv</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>vi</b>
<b>KANDUNGAN</b>	<b>viii</b>
<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xi</b>
 <b>BAB 1.        PENGENALAN</b>	
1.0    Latar Belakang	<b>1</b>
1.1    Pernyataan Masalah	<b>6</b>
1.2    Tujuan Kajian	<b>7</b>
1.3    Kepentingan Kajian	<b>7</b>
1.4    Batasan Kajian	<b>8</b>
1.5    Metodologi	<b>9</b>

## **BAB 2.       TEORI-TEORI KEPIMPINAN**

2.0	Pendahuluan	12
2.1	Definisi	14
2.2	Pelbagai Sudut Pandangan	21
2.3	Teori-Teori Berkaitan Dengan Kepimpinan	26
2.4	Ciri-Ciri Seorang Pemimpin	43
2.5	Gaya Kepimpinan	43

## **BAB 3.       KEPIMPINAN DALAM PENGURUSAN**

3.0	Pendahuluan	52
3.1	Definisi Pengurusan	52
3.2	Tahap Pengurusan	55
3.3	Kemahiran Pengurusan	58
3.4	Fungsi Pengurusan	60
3.5	Peranan Pihak Pengurusan	62
3.6	Kepentingan Pengurusan	66
3.7	Perbezaan Pengurusan dan kepimpinan	67
3.8	Ciri-Ciri Seorang Pengurus	71

## **BAB 4.       KEPIMPINAN DALAM KETENTERAAN**

4.0	Definisi	75
4.1	Ciri-Ciri Pemimpin Tentera	79
4.2	Ilustrasi Kepimpinan Tentera	83

## **BAB 5.       KEPIMPINAN KETENTERAAN DALAM PENGURUSAN**

5.0	Aplikasi Kepada Pengurusan	86
-----	----------------------------	----

5.1	Analisis Terhadap Organisasi dan Individu	87
<b>BAB 6.</b>	<b>RUMUSAN</b>	
6.0	Kesimpulan	96
6.1	Penyelidikan Susulan	101
<b>BIBLIOGRAFI</b>		<b>102</b>
<b>LAMPIRAN A : Pengurusan dan Sejarah</b>		<b>108</b>

## **SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
<b>Rajah 2.1    Komponen–Komponen Kepimpinan</b>	<b>13</b>
<b>Rajah 2.2    Penglibatan Kepimpinan</b>	<b>23</b>
<b>Rajah 2.3    Grid Pengurusan</b>	<b>35</b>
<b>Rajah 2.4    Kepimpinan Kajian Universiti Ohio State</b>	<b>42</b>
<b>Rajah 3.1    Struktur Pengurusan</b>	<b>55</b>
<b>Rajah 3.2    Tahap Penggunaan Kemahiran Dalam Pengurusan</b>	<b>58</b>
<b>Rajah 3.3    Peranan-Peranan Pengurus</b>	<b>62</b>
<b>Rajah 3.4    Perbandingan Diantara Pengurusan dan Kepimpinan</b>	<b>70</b>

## **BAB SATU**

### **PENGENALAN**

#### **1.0 Latar Belakang**

Kepimpinan adalah faktor utama dalam pengurusan dan peningkatan sesebuah organisasi untuk menuju kejayaan. Bass dan Stogdill (1990) menyatakan “peri mustahak kepimpinan juga telah dibuktikan dalam bidang penyelidikan sosial sains”. Peredaran persekitaran yang laju dan perjalanan globalisasi yang cepat memerlukan kepimpinan yang berkesan supaya organisasi dapat mengikut perkembangan era masa kini. Maka, tanpa kepimpinan yang kental dan kuat, sesebuah organisasi itu tidak mungkin akan berkembang dan berjaya, lebih-lebih lagi dalam mengikuti arus perubahan yang begitu cepat dan pantas. Mengikut Kotter (1997: 56), globalisasi ekonomi kini telah terpengaruh dengan perkembangan teknologi yang akan membuat persekitaran perniagaan lebih dinamik serta cepat berubah.

Kepimpinan sering diperkatakan bila membincangkan atau membuat penilaian ke atas perkara-perkara berhubung dengan perihal gelagat organisasi ataupun satu kelompok manusia. Kepimpinan telah dikaitkan dengan berbagai aktiviti di dalam dunia ini bukan sahaja kepada perkara yang mendatangkan kebaikan kepada manusia sejagat tetapi juga sebaliknya. Contoh kepimpinan ke arah fenomena yang terbaik adalah dengan melihat kebolehan Rasulullah s.a.w. dalam memimpin umat manusia menuju ke arah satu jalan kehidupan yang suci di mana ajarannya telah menjadi panduan hidup kepada lebih satu bilion penduduk di serata dunia. Menurut Hart (1978: 33), Nabi Muhammad s.a.w. telah

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abd Muin Salim, (1995). *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam Al-Quran*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Abi Sujak. (1987). *Kepimpinan Manager Eksistensinya Dalam Penilaian Organisasi Rajawali Per.*, Jakarta.
- ADJ (1990). *The MOU and the Tornados - What is Happening*. Asian Defence Journal, June, 109-110.
- Adnan Ahmad Balkheyour. (1982). *Effective Administrative Leadership*. Tesis program PhD tidak dicetak, Claremont Graduan School.
- Ahmad Atory Hussain. (1991). *Pengurusan Organisasi*. Utusan Publisher and Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Al Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. ISB Buku Sdn. Bhd.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Management Applications (3<sup>rd</sup> ed)*. The Free Press. A Division of Macmillan Inc. New York.
- Bass, B.M. (1981). *Stodgill's Handbook of leadership. A summary of theory and research*. The Free Press, New York.
- Black J.S. and Porter L.W. (2000). *Management Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bedlington, Stanley S. (1978). *Malaysia and Singapore - The Building Of New States*, Cornell University Press, Ithaca.
- Brian Friel. (2001). *The Powell Leadership Doctrine*. Government Executive; Washington.
- Burt Nanus & Stephen M. Dobbs. (1999). *Leaders who make a difference*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco.
- Chandran Jeshurun. (1975). *The Growth Of The Malaysian Armed Forces 1963-1973: Some Foreign Press Reactions*, Occasional Paper No 25, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Chang Pao-Min. (1990). 'A New Scramble for the South China Sea Island', *Contemporary Southeast Asia*, 12(1): 20-39.



- Chin Kin Wah. (1983). *The Defence Of Malaysia and Singapore; The Transformation of a Security System 1957-1971*, Cambridge University Press, London.
- Cregg. H.L. (1957). *The Administrative Process*. Harper and Brothers Publisher Inc. New York.
- Da Cunha, Derek. (1991). *Major Asian Powers and the Development of the Singaporean and Malaysian Armed Forces*. Contemporary Southeast Asia, June 13(1); 57-71.
- Dantes, Edmond. (1991). *An In-depth Look at the Asia-Pacific Air Forces and Future Procurement*. Asia Defence Journal, January: 18-33.
- Defence Management. (1993). *Leadership*. College of Defence Management Journal. Secunderabad
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row. New York.
- Duncan, W.J. (1979). *Management*. Random House Business Div. New York.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Issac Pitman and Sons, London.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw – Hill Book Co. New York.
- Foels, Rob; Driskell, James. E; Mullen, Brian; Salas, Eduardo. (2000). *Small Group Research*, Syracuse University, Vol. 31 (Number 6), 676-701.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*, 3<sup>rd</sup> Edition. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Griffith, Samuel B, (1963). *Sun Tzu: The Art of War*, Oxford University Press, New York.
- Haji Syed Hussein. (1992). *An Exclusive Interview with Malaysia's Defence Secretary General*. Asian Defence Journal, August, 6-14.
- Hersey, P., dan Blanchard, R.K. (1982). *Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton*", Group and Organizational Studies.
- Herbert J. Mc Chrystal, Jr. (US Army, Retired). (1990). *Effective Military Leadership*. Infantry (September – Oktober), Vol. 80, No 5, US Army Infantry School.
- Herbert, T.T. (1981). *Dimensions of Organizational behaviour*, 2<sup>nd</sup> edition. Coollier Mac Milan Publishers. London.

- Herson, Franklin Robert JR. (1994). *Leadership Styles and Elementary School principles and Their Impact on Student Achievement*. EDD Thesis, Temple University.
- Hewish & Mark. (1979). *Air Forces of the World*, Salamander Books Ltd., London, 1979.
- Hng Hung Yong, (1998). *CEO Malaysia - Strategy in Nation Building*, Pelanduk Publications, Kuala Lumpur.
- Jaafar Muhamad. (2000). *Kelakuan Organisasi* (Edisi ke empat). Leeds Publications.
- Jaganathan Marimuthu. (1998). *The Relationship Between Perceived Leadership Behaviours And Job Satisfaction Of Middle Managers In Tenaga Nasional Berhad (TNB) Malaysia*. Tesis Program Ijazah tidak dicetak.
- James A. F. Stoner and R. Edward Freeman. (1989). *Management*, Prentice-Hall International Inc.
- JDW Interview (1989). *Malaysia; Preparing for Change*. Jane's Defence Weekly, 29 July.
- John P. Kotter. (1988). *The Leadership Factor*. New York. The Free Press.
- John P. Kotter. (1990). *What do leaders really do?* Harvard Business Review, May-June.
- John P. Kotter. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York. The Free Press.
- Joni Shaw. (2001). *What Is Leadership?* Article. <http://cbpa.louisville.edu>
- Joseph C. Rost. (1993), *Leadership for the Twenty-First Century*. (Westport, CN: Praeger), 102.
- Kerfoot, K (2000). *Leading from the inside out*. *The Nursing Economics*, Vol. 18, Issue 6, 304-308.
- Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars. (2000). *Management; Skills and Application*, McGraw- Hill Higher Education.
- Loescher, Gill & Scanlan, John A. (1986). *Calculated Kindness: Refugees and America's Half-Open Door*, Free Press, New York.
- Lukman Thaib. (1995). *The Islamic Polity and Leadership*, Delta Publishing Sendirian Berhad, Petaling Jaya, Malaysia.

- Mackie, J.A.C. (1975). *Konfrontasi: The Indonesia - Malaysia Dispute, 1963 - 1966*, Oxford University Press, London.
- Mark Stadhouders. (1996). *Leadership*. Reflection paper. University of Louisville.
- Hart, Michael M. (1978) *The 100: a ranking of the most influential persons in history*. Hart Publishing Company, Inc. New York.
- Micha Popper. (1996). *Leadership in military combat unit and business organizations, A comparative psychological analysis*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 No. 1, 15-23.
- Najib. (1993). *Deterrence is Cornerstone of Malaysian Defence Doctrine*. New Straits Times, 13 July.
- Newman, W. H. (1963). *Administrative Action*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Prasun K.Sengupta, (2000). *Country Report*. ADJ Year Book, 1999-2000.
- Patricia Hayes Andrews and Richard T. Herschel. (1996). *Organizational Communication; Empowerment in a Technological Society*, Houghton Mifflin Company.
- Peters., T. J., Waterman R. H. (1982). *In search of excellence*. New York. Harper & Row.
- R. Likert. (1961). *New Patterns of Management*. New York. McGraw-Hill
- Richard L. Daft. (1999). *Leadership; Theory and Practice*. Harcourt Brace College Publishers.
- Robert A. Fitton. (1994). *Leadership. Quotations from the Military Tradition*. Westview Press Inc.
- Robert L. Taylor & William E. Rosenbach. (1984). *Military Leadership in Pursuit of Excellence*. Westview Press Inc.
- Robert R. Blake & Jane Srygley Mouton. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing.
- Rusinah Siron. (1999). *Principles of Management; A study guide*. Prentice Hall (M) Sdn. Bhd.
- Sharifa Samsudin. (1999). *Tingkah Laku Pengurusan Pengetua Wanita di Daerah Tawau dan Kaitannya Dengan Keberkesanan Kepimpinan Sekolah Menengah*. Tesis Program Ijazah tidak dicetak. Universiti Pertanian Malaysia.

- Stephen P. Robbins. (1993). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall International Inc.
- Stephen P. Robbins. (2000). *Organizational Behaviour*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc.
- Syed Abdul Rahman Syed Zin. (1994). *Aras Amalan Komunikasi Kepengurusan Pegawai Pengurusan dan Profesional Negeri Melaka*. Tesis Program Sarjana tidak dicetak. Universiti Pertanian Malaysia.
- Tamrin Zaharudin. (1995). *Stail Kepimpinan dan Gelagat Pengurusan Pengetua*. Tesis Program Ijazah tidak dicetak.
- Ramli Abdul Rahim, Kapt (U) (ed.). (1981). *Jubli Perak*, Shah Alam, Selangor, Departmen Tentera Udara.
- Royal Australian Air Force AAP 1000. (1990). *The Air Power Manual*, RAAF, Canberra.
- Rozhan Othman. (1991). *Pengurusan Personel dan Perancangan Guna Tenaga*. Dewan Bahasa & Pustaka. Kuala Lumpur.
- Sabry Shariff & M. Jeffri Razali. (1995). *RMAF Buys Five Super Hercules for RM 150 million*. New Straits Times, 7 October.
- Sachi, R. (1991). *Force Modernisation in the Asia-Pacific*. Asian Defence Journal, March; 6-15.
- Saiyid Sulaiman Nadwi. (1977). *Muhammad The Ideal Prophet-A Historical, Practical, Perfect Model for Humanity*. Academy of Islamic Research and Publications, Lucknow, India.
- Saw, David. (1991). *Politics and Defence Modernisation in Southeast Asia*. Military Technology, May: 65-72 .
- Shafritz. (1989). *Dictionary of Military Science*. Facts on File Ltd. New York,
- Smith, E. D. (1985). *Counter-Insurgency Operations: Malaya and Borneo*. Ian Allen Ltd, London.
- Vicki L. Sauter. ISO History. [http://www.umsl.edu/~sauter/analysis/cmm\\_iso](http://www.umsl.edu/~sauter/analysis/cmm_iso)
- Wan Azmi Ramli. (1990). *Pengurusan Masa Kini*. Edisi Ketiga. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Kuala Lumpur.
- Warren Bennis. (1984). *Training and Development Journal*.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organisation*. (1<sup>st</sup> Edit.) New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1986). *Leadership in Organisation*. (2<sup>nd</sup> Edit.) New Jersey: Prentice Hall.